

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
PATERNALISTIK DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi pada PT. Pos Indonesia Regional VI Semarang)**



Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:
ADHINDA PRILLY FIRIDINATA
NIM. 12010113140203

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2017**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Adhinda Prilly firidinata

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140203

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Penelitian : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
PATERNALISTIK DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi pada PT Pos Indonesia
Regional VI Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR.

Semarang, 17 Juli 2017

Dosen Pembimbing,

(Dr. Fuad Mas'ud, MIR.)

NIP.196203311988031002

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Adhinda Prilly Firidinata

Nomor Induk Mahasiswa : 12010113140203

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
PATERNALISTIK DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (Studi pada PT Pos Indonesia
Regional VI Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 27 Juli 2017

Tim Penguji

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Adhinda Prilly Firidinata, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang)**, adalah tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagaitulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,, 17 Juli 2017

Yang membuat pernyataan,

Adhinda Prilly Firidinata

NIM. 12010113140203

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Allah SWT is your protector and Allah SWT is the best of helpers.”

**“Indeed, Allah SWT will not change the condition of a people until
the change what is in themselves.”**

(Q.S. Ali Imran 3:150 dan Q.S. Ar-Ra’d 13:11)

“Do the best and pray. Allah will take care of the rest” – unknown

PERSEMBAHAN :

Skripsi ini saya persembahkan untuk

Bapak Harry Susanto S.pd

Ibu Effiani Heksawati A.Md

Danastri Diaz Firianita

Adhisty Maulina Firianza S.E

ABSTRACT

Human resources quality of the company can be measured through employee performance. Employee's performance is one of factors to achieve the company objectives. The factors that affect employee performance are paternalistic leadership style and organizational culture. This research aimed to analyze the effect of paternalistic leadership style and organizational culture on Employee's performance with employee engagement as the intervening.

This research were done at PT Pos Indonesia Regional VI Semarang. The data collected from 71 respondent by using census. The data were analysed by using double regression by 23th version of SPSS.

The Result of this research showed that the effect of paternalistic leadership style and organizational culture on employee engagement (as variable intervening) is positive and significant and the impact of employee engagement on employee's performance is positive and significant.

Keywords: Paternalistic leadership style, organizational culture, employee engagement, employee's performance.

ABSTRAK

Kualitas sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan dapat diukur melalui kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor dalam mencapai tujuan perusahaan. Faktor-faktor yang memperngaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening.

Penelitian ini dilakukan pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 71 responden dengan menggunakan metode sensus. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dengan SPSS versi 23.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* (sebagai variabel intervening) dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan paternalistik, budaya organisasi, employee engagement, kinerja karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. atas segala limpahan petunjuk Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pos Indonesia Regional VI Semarang)” ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Penulis menyadari bahwa selama penulisan skripsi ini tidak terlepas dari dukungan serta bantuan dari berbagai pihak. Melalui tulisan ini, penulis menyampaikan ucapan terimakasih antara lain kepada :

1. Allah SWT, atas segala rahmat dan nikmat-Nya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Kedua orang tua tercinta Papa Harry Susanto dan Mama Effiani Heksawati, serta kakak Danastri Diaz Firianita, dan Adhisty Maulina Firianza yang telah memberikan doa dan motivasi atas segala kegiatan positif yang penulis lakukan terutama dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Suharnomo, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
4. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

5. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR. selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu serta pikiran dalam memberikan saran, bimbingan, serta arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
6. Bapak Drs. H. Mudji Rahardjo, SU dan Ibu Dra. Rini Nugraheni, M.M., selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan arahan dalam perbaikan penelitian skripsi ini.
7. Bapak Rizal Hari Magnadi, S.E., M.M. selaku dosen wali yang senantiasa membimbing dan memberikan pengarahan selama masa studi.
8. Seluruh Dosen beserta Staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat dan membantu kelancaran studi.
9. Ibu Deswita, Ibu Yuniar, Ibu Anis dan seluruh karyawan PT Pos Indonesia Regional VI Semarang atas bantuan dan partisipasinya.
10. Bimo Suryo Wicaksono yang telah dengan sabar mendengarkan keluh kesah, serta memberikan semangat dan dukungan agar penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
11. Sahabat tercinta HMCTB yang telah memberikan semangat dan dukungan setiap harinya, Nuridha, Izzah Isti, Andriana, Andreana, Yunita, Hana, Kharisma, Anindya, Muthia, Nathalia, Prahendita, Firda.
12. Sahabat-sahabat sejak SMA, Vivian, Anissa, Puan, Naila. Sukma, Bela, Rizka, Faiz, Eja, Ario yang senantiasa memberikan motivasi.

13. Teman-teman KKN Tim II Desa Tanjungrejo, Kudus, Dyah Safitrie, Hanna, Irena, Arsari, Pipit, Irfan, Firza yang telah memberikan dukungan.
14. Teman-teman HMJM FEB UNDIP, dan keluarga HRD 2016, Andrean, Ramli, Dewanda, Dini, Adinda, Fadho, Prama, Diva yang memberikan semangat dan motivasi.
15. Teman-teman Manajemen 2013, Rendi, Eki, Fafa, Reza, Zeva, Nericha, Saiful, Bagas, Dion, Tresya dan teman-teman lain yang tidak dapat saya sebutkan, terima kasih atas canda tawa dan semangat selama kuliah.
16. Serta seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu yang telah membantu baik dalam bantuan moral maupun material yang telah memperlancar penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran sangat membangun guna menuju kearah perbaikan. Harapan dari penulis semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 17 Juli 2017

Penulis,

Adhinda Prilly Firidinata

NIM. 12010113140203

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	10
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	10
1.3.2 Kegunaan Penelitian	11
1.4 Sistematika Penulisan	11
BAB II TELAAH PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	13
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	13
2.1.2 Employee Engagement	15
2.1.2.1 Pengertian Employee Engagement	15
2.1.2.2 Karakteristik Employee Engagement.....	15
2.1.2.3 Faktor yang meningkatkan <i>employee engagement</i>	16

2.1.3	Gaya Kepemimpinan Paternalistik	17
2.1.3.1	Pengertian Gaya Kepemimpinan	17
2.1.3.1	Pengertian Kepemimpinan Paternalistik	17
2.1.3.2	Karakteristik Kepemimpinan Paternalistik.....	18
2.1.3.3	Kelebihan Kepemimpinan Paternalistik	20
2.1.4	Budaya Organisasi	21
2.1.4.1	Pengertian Budaya Organisasi	21
2.1.4.2	Fungsi Budaya Organisasi	22
2.1.4.3	Dimensi Budaya Organisasi	22
2.1.5	Pengaruh Antar Variabel.....	28
2.1.5.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap <i>Employee Engagement</i>	28
2.1.5.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>Employee Engagement</i>	29
2.1.5.3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	30
2.2	Penelitian Terdahulu	31
2.3	Kerangka Pemikiran	34
2.4	Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN.....		35
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel.....	35
3.1.1	Variabel Penelitian	35
3.1.2	Definisi Operasional Variabel.....	36
3.1.2.1	Kinerja Karyawan	36
3.1.2.2	Employee Engagement.....	37
3.1.2.3	Gaya Kepemimpinan Paternalistik.....	39
3.1.2.4	Budaya Organisasi	41
3.2	Populasi dan Sampel.....	42
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4	Metode Pengumpulan Data	44
3.4.1	Kuesioner	44

3.5	Metode Analisis.....	45
3.5.1	Uji Instrumen.....	45
3.5.1.1	Uji Validitas.....	46
3.5.1.2	Uji Reliabilitas	46
3.5.2	Uji Asumsi Klasik	47
3.5.2.1	Uji Multikolonieritas	47
3.5.2.2	Uji Heterokedastisitas	47
3.5.2.3	Uji Normalitas.....	48
3.5.3	Analisis Regresi Linier Berganda.....	49
3.5.4	Uji Hipotesis.....	50
3.5.4.1	Uji Statistik t	51
3.5.4.2	Uji Statistik F.....	52
3.5.4.3	Koefisien Determinasi (R^2)	52
3.5.5	Uji Sobel (Sobel Test).....	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		56
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	56
4.1.1	Sejarah Singkat PT Pos Indonesia (Persero).....	56
4.1.2	Visi, Misi dan Moto PT Pos Indonesia (Persero).....	58
4.1.3	Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero)	59
4.1.4	Lokasi PT Pos Indonesia (Persero).....	60
4.1.5	Gambaran Umum Responden	60
4.1.5.1	Deskripsi Jenis Kelamin Responden	60
4.1.5.2	Deskripsi Usia Responden.....	61
4.1.5.3	Deskripsi Tingkat Pendidikan Terakhir Responden	62
4.1.5.4	Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja Responden	62
4.2	Analisis Deskriptif.....	63
4.2.1	Analisis Angka Indeks	63
4.2.1.1	Analisis Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik	65

4.2.1.2	Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi	66
4.2.1.3	Analisis Deskripsi Variabel <i>Employee Engagement</i>	68
4.2.1.4	Analisis Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	70
4.3	Analisis Data	72
4.3.1	Uji Instrumen	72
4.3.1.1	Uji Validitas	72
4.3.1.2	Uji Reliabilitas	74
4.3.2	Uji Asumsi Klasik	75
4.3.2.1	Uji Multikolinieritas	75
4.3.2.2	Uji Heteroskedastisitas	76
4.3.2.3	Uji Normalitas	79
4.3.3	Analisis Regresi Linier Berganda	83
4.3.4	Pengujian Hipotesis	87
4.3.4.1	Uji Statistik t	87
4.3.4.2	Uji Statistik F	90
4.3.4.3	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	92
4.3.5	Uji Sobel	93
4.3.6	Pembahasan	96
4.3.6.1	Pengaruh Hubungan antara Gaya kepemimpinan Paternalistik dengan <i>Employee Engagement</i>	96
4.3.6.2	Pengaruh Hubungan antara Budaya organisasi dengan <i>Employeee</i> <i>Engagement</i>	98
4.3.6.3	Pengaruh Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dengan Kinerja Karyawan	100
BAB V	PENUTUP	102
5.1	Kesimpulan	102
5.2	Keterbatasan	104
5.3	Saran	105
5.3.1	Saran untuk PT Pos Indonesia Regional VI	105

5.3.2	Saran Untuk Penelitian Mendatang	106
DAFTAR PUSTAKA.....		108
LAMPIRAN-LAMPIRAN		112

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI.....	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	31
Tabel 4.1	Data Responden Menurut Jenis Kelamin Responden di Perusahaan ..	60
Tabel 4.2	Data Responden Menurut Usia Responden di Perusahaan	61
Tabel 4.3	Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan Terakhir Responden di Perusahaan	62
Tabel 4.4	Data Responden Menurut Masa Kerja Responden di Perusahaan	63
Tabel 4.5	Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Gaya Kepemimpinan Paternalistik	65
Tabel 4.6	Deskripsi Indeks Gaya Kepemimpinan Paternalistik	66
Tabel 4.7	Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Budaya Organisasi.....	67
Tabel 4.8	Deskripsi Indeks Budaya Organisasi	68
Tabel 4.9	Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel <i>Employee Engagement</i>	69
Tabel 4.10	Deskripsi Indeks <i>Employee Engagement</i>	70
Tabel 4.11	Hasil Tanggapan Responden atas Indikator Variabel Kinerja Karyawan	71
Tabel 4.12	Deskripsi Indeks Kinerja Karyawan.....	72
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas	73
Tabel 4.14	Hasil Uji Reliabilitas.....	74
Tabel 4.15	Uji Multikolonieritas	75
Tabel 4.16	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser) Model I	78
Tabel 4.17	Hasil Uji Heteroskedastisitas (Glejser) Model II	78
Tabel 4.18	Hasil Uji Normalitas Model I Kolmogorov-Smirnov.....	82
Tabel 4.20	Hasil Uji Regresi Linear Berganda Model I	84
Tabel 4.21	Hasil Uji Regresi Linier Berganda Model II.....	86

Tabel 4.22	Hasil Uji Statistik t Model I	87
Tabel 4.23	Hasil Uji Statistik t Model II.....	89
Tabel 4.24	Hasil Uji Statistik F	91
Tabel 4.25	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Model I.....	92
Tabel 4.26	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) Model II	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran Penelitian	34
Gambar 3.1	Model Variabel Kinerja Karyawan.....	37
Gambar 3.2	Model Variabel <i>Employee Engagement</i>	39
Gambar 3.3	Model Variabel Gaya Kepemimpinan	40
Gambar 3.4	Model Variabel Budaya Organisasi.....	42
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Pos Indonesia Regional VI Semarang Tahun 2017 59	
Gambar 4.2	Hasil Uji Heteroskedastisitas (<i>Scatterplot</i>)	77
Gambar 4.3	Hasil Uji Normalitas Histogram Normalitas	80
Gambar 4.4	Hasil Uji Normalitas Model I <i>Normal Probability Plot</i>	81
Gambar 4.5	Hasil Uji Sobel Gaya Kepemimpinan Paternalistik terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i>	94
Gambar 4.6	Hasil Uji Sobel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Employee Engagement</i>	95

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I.	Surat Ijin Penelitian.....	113
LAMPIRAN II.	Kuesioner Penelitian	115
LAMPIRAN III.	Tabulasi Data	124
LAMPIRAN IV.	Uji Alat Ukur	131
LAMPIRAN V.	Uji Asumsi Klasik.....	136
LAMPIRAN VI.	Uji Regresi Linier Berganda Dan Uji Hipotesis	143
LAMPIRAN VII.	Uji Sobel.....	148

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam mencapai tujuan suatu organisasi yaitu visi dan misi perusahaan. Faktor sumber daya manusia dianggap sebagai faktor yang paling potensial dalam menyediakan keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi, hal tersebut terkait dengan pengelolaan sumber daya, sedangkan faktor lain seperti produksi, pemasaran, teknologi dan sumber daya keuangan, kurang mendapatkan perhatian lebih lanjut karena faktor-faktor tersebut cenderung dapat ditiru (Margaretha dan Saragih, 2008).

Mangkunegara (2004) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang telah di berikan kepadanya. Upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan menjadi tantangan manajemen yang serius, karena untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusia di dalamnya.

Dalam dua dekade ini *employee engagement* menjadi salah satu isu penting yang dibahas oleh perusahaan untuk dapat mempertahankan sumber daya perusahaan. *Employee engagement* merupakan investasi atas fisik, kognitif dan

energi emosional karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan (Robbins dan Judge, 2015). Marciano (2010) menyebutkan bahwa *employee engagement* memiliki beberapa keuntungan yaitu meningkatkan keuntungan perusahaan, meningkatkan kepuasan konsumen, meminimalkan keluhan karyawan, meningkatkan produktivitas, mengurangi ketidakhadiran, mengurangi kecelakaan kerja, dan mengurangi penipuan.

Engagement yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk melakukan usaha melebihi yang diharapkan. Selain itu, *engagement* disebut sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan perusahaan. Secara umum, hal ini juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan. Peningkatan dalam kinerja dari karyawan akan memberikan kemajuan bagi perusahaan agar dapat bertahan didalam lingkungan bisnis yang tidak stabil. Sehingga keuntungan lainnya juga akan dirasakan oleh perusahaan antara lain, akan meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan, selain itu kepuasan pelanggan juga akan meningkat. Rahmah (2013) menyebutkan bahwa tidak hanya perusahaan swasta, namun perusahaan negara (BUMN) perlu memperhatikan pentingnya *employee engagement* dalam organisasinya.

Dalam penelitian Indayanti *et al* (2011) dan Ramadhan dan Sembiring (2014) menyebutkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, peningkatan yang terjadi pada

rasa *engaged* karyawan pada perusahaan, akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Penelitian tersebut berbeda dengan penelitian Jaushan *et al* (2015) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga jika *employee engagement* meningkat maka tidak terjadi peningkatan pada kinerja karyawan.

Peran pemimpin sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan dan membentuk budaya organisasi pada sebuah perusahaan (Rahmah, 2013). Hal ini juga dapat berdampak pada peningkatan *employee engagement* di dalam perusahaan. Menurut Robins dan Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya melalui ucapan, sikap dan tingkah lakunya yang akan dirasakan oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas dari setiap pemimpin, maka akan berbeda satu pemimpin dengan pemimpin lainnya.

Irawanto (2008) menyebutkan dalam penelitiannya bahwa dalam dasawarsa terakhir ini terdapat peningkatan teori evolusi kepemimpinan. Namun, sebagian besar teori kepemimpinan tersebut berlandaskan pada budaya Barat. Selama ini sudah lebih dari 3000 penelitian pada bidang kepemimpinan dengan mengesampingkan suatu peran budaya dalam pembentukan kepemimpinan yang baik (Littrell, 2002). Sehingga dampak dari teori-teori

kepemimpinan yang bersumber dari negara Barat menjadi tidak aplikatif dan akan cenderung pada praktik malfungsi ketika diimplementasikan di negara-negara non Barat. Perilaku kepemimpinan akan berasal dari budaya tertentu yang berdampak pada fleksibilitas dari penerapan perilaku kepemimpinan tersebut, sehingga akan berbeda antara budaya satu dengan budaya lain. Salah satu faktor untuk mencapai kepemimpinan yang efektif adalah hubungan antar nilai budaya dengan kepemimpinan, karena nilai budaya dapat menjadi salah satu tolak ukur dalam mencapai efektivitas kepemimpinan.

Indonesia merupakan negara yang menjunjung tinggi nilai-nilai harmonisasi serta keselarasan dalam kehidupan masyarakatnya, sehingga nilai tersebut akan berdampak pada gaya kepemimpinan yang memiliki sifat kebapakan (Irawanto, 2008). Gaya kepemimpinan tersebut merupakan gaya kepemimpinan paternalistik, kepemimpinan ini banyak dijumpai secara umum pada lingkungan pemerintahan. Gaya kepemimpinan paternalistik, menjunjung nilai-nilai budaya serta moralitas di dalam organisasinya. Cheng *et al* (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan paternalistik adalah gaya kepemimpinan yang mengkombinasikan kedisiplinan yang tinggi dan wewenang, dengan kebijakan figur bapak, dan integritas moral di dalam suasana yang personal. Konsep kepemimpinan paternalistik didasarkan pada nilai-nilai timbal balik, pertimbangan, dan saling menghormati. Atasan akan menghormati, memberi pertimbangan, dan informasi manajemen kepada karyawan, serta respon,

karyawan akan secara spontan bekerja sama dan berkomitmen sepenuh hati kepada perusahaan (Lee, 2001).

Suharti dan Suliyanto (2012) dan Zhang dan More (2014) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Jika pemimpin dapat menempatkan kepemimpinannya dengan baik, maka dapat memberikan kesan yang positif, sehingga dapat menghasilkan karyawan yang lebih *engaged* dengan organisasinya. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rukmana (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

Budaya organisasi dapat memiliki dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang. Selain itu, *engagement* merupakan hasil dari budaya organisasi yang sehat. Kotter dan Heskett menemukan bahwa perusahaan dengan budaya yang mementingkan setiap komponen utama manajerial dan kepemimpinan manajerial pada semua tingkat akan berkinerja melebihi perusahaan-perusahaan yang tidak memiliki ciri-ciri budaya dengan perbedaan yang sangat besar (Kotter & Heskett, 1997).

Talcott Parsons (dalam Mas'ud, 2010) menyebutkan bahwa budaya secara singkat sebagai simbol-simbol sistem yang dianut bersama, yang maknanya dipahami oleh kedua pihak dengan persetujuan. Budaya organisasi merupakan suatu karakteristik yang dianut dan dijunjung tinggi oleh sekelompok orang yang

telah disepakati bersama dan merupakan ciri khas dari suatu organisasi yang akan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi berperan dalam pembentukan *employee engagement*, karena budaya organisasi merupakan penghubung antara organisasi dengan para anggota organisasi (Siddhanta *et al*, 2010).

Dalam menjalankan suatu organisasi, diperlukan nilai-nilai organisasi agar dapat menggerakkan orang-orang dalam organisasi tersebut dalam melakukan pekerjaannya. Nilai-nilai organisasi tersebut juga dapat menjadi pedoman bagi karyawan dalam bertindak dan berperilaku di dalam organisasi, baik dengan atasan, bawahan atau rekan kerja. Dalam mengukur perbedaan budaya organisasi, pada dimensi budaya organisasi yang dikembangkan oleh Hofstede (1990) memiliki enam dimensi budaya organisasi yaitu (1) *process oriented vs. result oriented*, (2) *employee oriented vs. job oriented*, (3) *parochial vs. professional*, (4) *open system vs. closed system*, (5) *loose vs. tight control*, (6) *normative vs. pragmatic* (Hofstede, 1998).

Penelitian Leung dan Wijaya (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee enagegement*. Kondisi budaya yang mendukung dalam pekerjaan dan perkembangan karyawan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu juga dapat membentuk sifat *engaged* terhadap pekerjaannya. Berbeda dengan penelitian Germano *et al* (2016)

yang menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Upaya peningkatan kinerja karyawan juga dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Regional VI, hal tersebut dilakukan secara berkesinambungan, sistematis dan terprogram sehingga kinerja organisasi dapat dipertahankan dan meningkat. Dengan semakin berkembangnya perusahaan logistik di Indonesia, maka PT Pos Indonesia harus dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan dari persaingan industri. Sehingga perusahaan mengharapkan karyawan dapat memaksimalkan kinerja serta tanggungjawabnya agar dapat tercapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Tabel 1.1
Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia
Regional VI

No	Nilai Kategori	Jumlah Karyawan 2013	%	Jumlah Karyawan 2014	%	Jumlah Karyawan 2015	%	Jumlah Karyawan 2016	%
1	A	47	36.15	66	54.10	61	52.14	59	55.66
2	B	55	42.31	38	31.15	40	34.19	37	34.91
3	C	28	21.54	18	14.75	16	13.68	10	9.43
	TOTAL	130	100	122	100	117	100	106	100

Sumber: Data penilaian kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI Tahun 2013-2016

Keterangan: A = Sangat Baik
 B = Baik
 C = Cukup

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada empat tahun terakhir yaitu tahun 2013 sampai tahun 2016 penilaian kinerja pada karyawan PT. Pos Indonesia Regional VI mengalami fluktuasi. Penilaian kinerja karyawan tentunya menjadi perhatian yang serius oleh manajemen, mengingat posisi persaingan Pos Indonesia yang tidak ingin tergantikan yaitu untuk tetap menjadi perusahaan penyedia layanan logistik pos teratas.

Berdasarkan uraian diatas dan perbedaan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini ingin mengeksplorasi kembali hubungan antara variabel terkait yaitu gaya kepemimpinan paternalistik, budaya organisasi, *employee engagement* dan Kinerja Karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, kita ketahui bahwa seorang pemimpin harus bisa menjelaskan visi dan misi organisasi dengan baik dan mengarahkan karyawan kepada tujuan yang jelas. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan tugas dan target dengan jelas, menjadi teladan dan inspirasi, serta menciptakan suasana kerja yang nyaman agar karyawan dapat termotivasi untuk terus maju.

Seorang pemimpin yang dapat memahami permasalahan individu karyawannya, akan menumbuhkan kepercayaan dari pengikutnya dan memberikan teladan yang akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga memiliki peran dalam peningkatan kinerja

karyawan. Kondisi budaya organisasi yang mendukung karyawan dalam pekerjaan, serta kondisi kerja yang ramah dan saling membantu akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Dalam peningkatan kinerja karyawan, employee engagement saat ini menjadi perhatian lebih karena memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang pemimpin yang dapat diterima oleh karyawan akan menghasilkan karyawan yang lebih engaged terhadap organisasinya. Selain itu, budaya organisasi merupakan penghubung antara organisasi dengan anggota organisasinya, sehingga budaya organisasi berperan dalam pembentukan employee engagement.

Perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indayanti et al (2011) dan Ramadhan dan Sembiring (2014) yang menyebutkan bahwa employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan penelitian yang dilakukan oleh Jaushan et al (2015) yang menunjukkan bahwa employee engagement tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian Suharti dan Suliyanto (2012) dan Zhang dan More (2014) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hal tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rukmana (2014) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap employee engagement.

Kemudian pada penelitian Leung dan Wijaya (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee enagegement*. Tetapi Germano et al (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Dengan demikian, berdasarkan uraian diatas dan berdasarkan perbedaan hasil pada penelitian-penelitian tersebut maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap *employee engagement* pada PT. Pos Indonesia Regional VI?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada PT. Pos Indonesia Regional VI?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Regional VI?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas, maka peneliti memiliki tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan paternalistik terhadap *employee engagement* pada PT. Pos Indonesia Regional VI.

2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada PT. Pos Indonesia Regional VI.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia Regional VI.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1. Bagi peneliti

Penelitian dapat menambah pengetahuan mengenai aspek sumber daya manusia khususnya pada kinerja karyawan.

2. Bagi perusahaan

hasil penelitian ini merupakan informasi yang berguna dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan dapat dijadikan sebagai bahan pengembangan dalam menilai kinerja karyawan melalui gaya kepemimpinan paternalistik dan budaya organisasi berdasarkan *employee engagement*.

3. Bagi akademisi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika yang digunakan untuk melakukan penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pendahuluan merupakan uraian mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka merupakan uraian mengenai teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian sebelumnya, kerangka berfikir, dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab metode penelitian merupakan uraian mengenai identifikasi variabel penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab hasil dan pembahasan merupakan uraian mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

BAB V : PENUTUP

Bab penutup merupakan uraian mengenai kesimpulan dari seluruh penelitian dan saran-saran yang digunakan sebagai masukan bagi perusahaan.